

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

14 червня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Розробка кадрової стратегії підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Аболмасов Дмитро Валерійович

Керівник кваліфікаційної роботи

Вікторія МЕДВІДЬ

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Діагностика існуючої кадрової стратегії підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	30
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. Наразі розроблення кадрової стратегії є найбільш прогресивним підходом, оскільки система управління персоналом саме на стратегічному рівні може дозволити водночас враховувати цілі розвитку компанії, перетворення її зовнішнього середовища в цілому та ринку праці зокрема, виявляти зміни в потребі кадрового потенціалу підприємства і разом з цим дотримуватися принципу довгострокових зв'язків працівників з компанією та орієнтації на їх особистісний розвиток.

Як і кожна стратегія, кадрова стратегія може дозволити забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії на різні періоди. Адже основне в стратегії – це розуміння, за рахунок чого підприємство зможе успішно реалізовувати свої плани та завдання, зберігаючи і вдосконалюючи при цьому свої конкурентні переваги. Своєчасне, науково обґрунтоване розроблення кадрової стратегії дозволить підприємствам під час фінансово-економічної кризи або наявності проблем в системі управління персоналом зберегти наявний кадровий потенціал, підвищити ефективність його вмотивованість та використання.

Дослідження кадрової стратегії підприємства знайшло відображення у працях таких науковців як Л. В. Балабанової, Г. С. Бондаренко, Р. Є. Мансурова, О. А. Гавриша, М. М. Галелюка, О. Є. Кузьміна, Т.В. Омеляненка, С. М. Клименка, О. Б. Мниха та інших.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (№ 0118U005208). У межах тематики обґрунтовувалася кадрова стратегія досліджуваного підприємства.

Мета та завдання. Метою є вивчення теоретичних основ та практичних рекомендацій кадрової стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібним є вирішення завдань:

- з'ясування теоретичних основ кадрової стратегії підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- аналіз існуючої кадрової стратегії підприємства;
- удосконалення кадрової стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування кадрової стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади кадрової стратегії підприємства.

Методи дослідження. У виробництві високоякісної продукції найбільш прогресивним є нормативний метод, який здійснює планування на всіх рівнях через економічну оцінку землі, забезпеченість виробничими фондами, трудовими та іншими ресурсами. За допомогою нормативного підходу встановлюють організаційні регламенти, що забезпечують роботу керованих об'єктів у заданому режимі, видають постанови та приймають рішення щодо регулювання виробничого процесу та контролю за якістю та діяльністю працівників. Економічний підхід забезпечується встановленням економічних норм і стандартів, положень, що визначають методи впливу самоокупних важелів (ціни, кредит, прибуток). За допомогою адміністративних методів встановлюються організаційні регламенти забезпечення роботи об'єктів управління в заданому режимі, видаються постанови і приймаються рішення щодо регулювання виробничих процесів і контролю за діяльністю працівників. Соціально-психологічні методи координують міжособистісні відносини працівників підприємства.

Інформаційну основу становили фінансово-економічні матеріали досліджуваного підприємства, наукові праці, нормативно-правові акти тощо.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 35 сторінки друкованого тексту, робота містить 11 таблиць, 5 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел включає 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні українські підприємства перебувають у непростих умовах мінливої ринкової ситуації, саме тому вони мають концентрувати свою увагу не тільки на своєму основному виді діяльності, але і на розробці оптимальної та правильної кадрової стратегії, оскільки персонал є ключовим чинником, що визначає успіх будь-якого підприємства.

Технологія управління персоналом підприємства охоплює досить широкий спектр функцій: від прийому на роботу до звільнення працівників.

Основними складовими сфери управління персоналом підприємства є (рис. 1.1) [11]:

- визначення потреби у персоналі (планування кількісних і якісних потреб у персоналі, вибір методів розрахунку потреби в персоналі);
- відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення контактів із зовнішніми організаціями, бізнес-оцінка персоналу в процесі відбору);
- кадрове забезпечення (поточна регулярна оцінка персоналу, цілеспрямовані переміщення персоналу);
- розвиток співробітників (адаптація, навчання, розвиток кар'єри, звільнення);
- підтримка комфортної соціально-психологічної атмосфери (налагодження відносин між керівниками та колективами, трудові відносини);
- вплив на мотивацію поведінки (адекватна компенсація, створення творчого клімату, підтримка кар'єри, «підприємницьке» навчання);
- управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, з метою формування безпечної поведінки працівників, забезпечення соціальної інфраструктури);

- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правові положення трудових відносин, кадровий облік і статистика, група оповіщення).

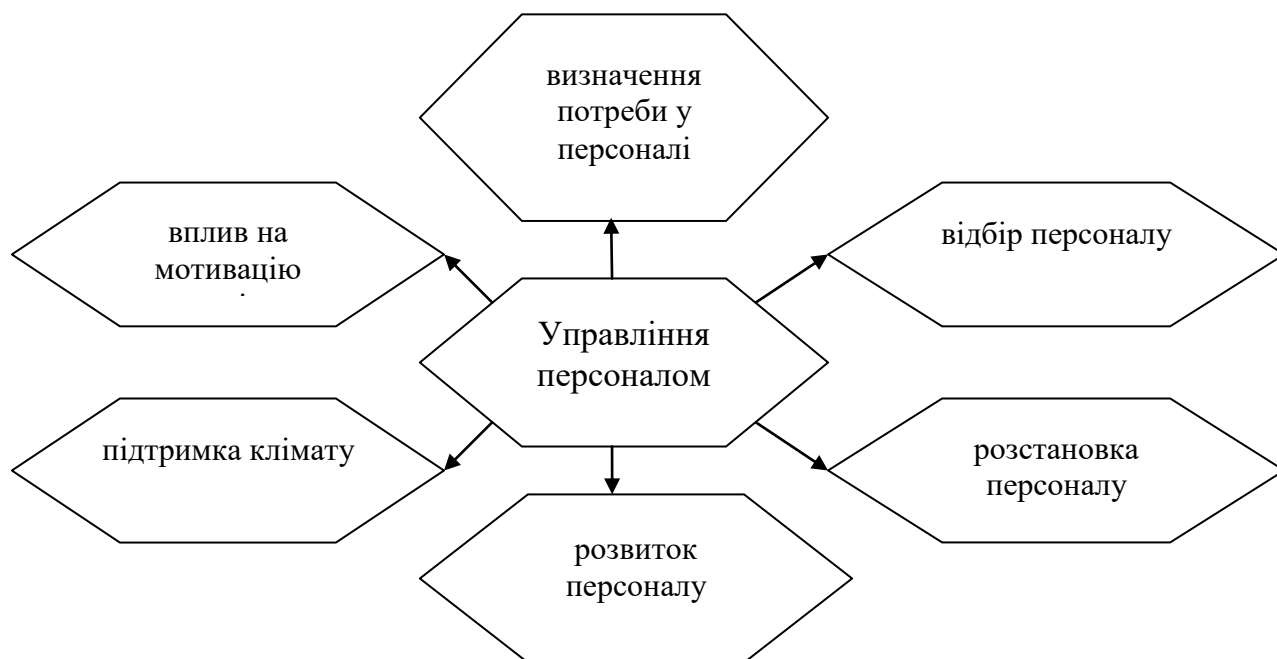


Рис. 1.1. Складові управління персоналом [1; 21; 36]

Відповідно до цього, в епоху глобалізації жодне підприємство не може функціонувати без чітко сформованої кадрової стратегії. Стратегічне управління має бути пов'язане з визначенням цілей підприємства, з підтримкою взаємовідносин з оточуючим середовищем, яке дозволяє йому досягти поставлених завдань та відповідає внутрішнім можливостям. Потенціал підприємства та стратегічні можливості визначаються наявним станом кадрового потенціалу, тобто спостерігається взаємодія з процесом управління персоналом.

Ключовим поняттям стратегічного управління персоналом є кадрова стратегія, зміст якої еволюціонує та розширюється разом зі зміною концептуальних засад кадрового менеджменту. Однією з важливих умов здійснення економічних реформ в Україні є покращення та вдосконалення системи управління підприємством, впровадження сучасних досягнень менеджменту, однією із складових елементів якого є стратегічне управління.

Також необхідно відзначити, що питання теорії та методології розробки системи прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємствах належать до таких, що недостатньо глибоко розроблені і висвітлені в економічній літературі. У різних вчених був свій певний погляд на сутність поняття «кадрова стратегія» [28].

Одне із перших визначень поняття «стратегія управління персоналом» було запропоноване французьким спеціалістом Хортом у 1988 році: «сукупність дій та послідовність рішень, що приймаються та дозволяють оцінити, проаналізувати та виробити необхідну систему впливу на персонал для реалізації вибраної стратегії розвитку організації».

У своїй класифікації М. І. Круглов виділяє певну «трудова стратегію», яка включає стратегію мотивації праці та стратегію впливу науково-технічного розвитку на потреби в трудових ресурсах та їх облік.

З іншого боку, вчений А. П. Градов пише, що економічна стратегія підприємства має містити стратегію для стимулювання персоналу фірми, що в свою чергу, передбачає розроблення системи мотивації працівників фірми, які спрямовані на досягнення довгострокових та стратегічних цілей підприємства.

Також, Р. А. Фатхутдінов виділяє так звану «соціальну стратегію фірми», яка спрямована на досягнення цілей підприємства, що стосуються: створення нормальних умов відпочинку і праці для працівників, забезпечення їх безпеки, розвитку та задоволення потреб працівників, покращення стану здоров'я працівників та підвищення тривалості життя.

Найбільш ґрунтовно підійшли до розроблення стратегії персоналу Немцов В. Д. та Довгань Л. Є.. У процесі забезпечення підприємств трудовими ресурсами автори запропонували застосовувати диференційований системний підхід. У своїй стратегії вони виокремлюють заходи, що стосуються планування, підбору та розстановки кадрів; підвищення ефективності використання та спеціалізації кадрів; мотивація персоналу.

Та найближче до визначення поняття «кадрова стратегія» підійшов Попов С. А., який під стратегією має на увазі довгострокову програму визначених дій щодо реалізації концепції використання та розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення її стратегічної переваги.

Кожна стратегія підприємства має бути направлена на підтримку його довгострокової конкурентної позиції, а також враховуючи, що персонал є головним елементом цієї соціальної системи, саме тому кадрова складова загальної стратегії розвитку підприємства набуває особливого значення для його ефективного функціонування [42].

Кадрова стратегія являє собою систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до основної стратегії підприємства. Комплексна розробка моделей ефективного управління людським потенціалом та кадрових ресурсів є важливим економічним завданням в умовах ринкових відносин, вирішення якого дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому, оскільки всі сфери управління тісно взаємопов'язані між собою і дають найбільш повну віддачу лише у взаємодії один з одним.

Ефективне використання кадрового ресурсу є основоположним елементом в успішній діяльності всього підприємства. Виходячи з цього, формування кадрової стратегії і організації системи управління персоналом будь-якого підприємства є актуальним аспектом [36].

Кадрова стратегія полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій персоналу підприємства та покликана пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом для стимулювання й оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їхні трудові якості, кваліфікацію і створення єдиної, що відповідає конкретній цільовій групі, політики управління. Для того, щоб виявити необхідність розроблення і впровадження кадрової стратегії необхідно оцінити зрілість системи управління на підприємстві. Оцінювання проводиться за такими критеріями:

- стратегія планування персоналу;
- рекрутинг;
- адаптація;
- оцінка;
- мотивація;
- навчання і розвиток;
- управління кар'єрою;
- управління корпоративною культурою;
- легалізація процесів в системі.

Розроблення кадрової стратегії та наступна систематична її реалізація і впровадження дозволять підприємству підвищити ефективність використання власного трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а також в довгостроковій перспективі забезпечать прискорення економічного розвитку підприємства [42].

Виділяють наступні напрями кадрової стратегії:

- організація відносин та зв'язків з ринком праці і внутрішньофірмовими трудовими ресурсами;
- вибір і реалізація стилю управління кадрами;
- організація горизонтальної кооперації;
- організація робочого місця та умов праці;
- розробка політики визнання особистих успіхів у праці;
- вибір оптимальної системи оплати праці;
- розробка політики підготовки і підвищення кваліфікації персоналу;
- розробка комунікаційної політики.

В основі кадрової стратегії лежить загальна стратегія розвитку підприємства. Як і стратегія розвитку компанії, кадрова стратегія розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій та можливостей підприємства, що формуються під впливом зовнішнього ділового середовища. Найефективнішим з них є формування такої стратегії за допомогою способу «зверху-вниз», в якому домінуюча роль у розробці

кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку і визначає загальну стратегію управління персоналом підприємства, а в подальшому – стратегії для кожного конкретного підрозділу підприємства.

Такий підхід формування кадрової стратегії в сучасних умовах має певні переваги:

- висока якість оцінки зовнішнього ділового середовища та визначення тенденцій і динаміки;
- зв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства;
- визначення пріоритетів, які є актуальними для всього підприємства.

Кадрова стратегія спрямована на об'єднання різних аспектів управління кадрами з метою стимулювання і оптимізації їх впливу на співробітників, поліпшення їх трудових якостей і кваліфікації [2].

Дослідники та автори наукових праць до основних складових стратегії управління персоналом відносять:

- охорону та умови праці, техніку безпеки персоналу;
- форми і методи регулювання трудових відносин;
- методи вирішення виробничих і соціальних конфліктів;
- встановлення норм і принципів етичних взаємин в колективі;
- розробка кодексу ділової етики;
- політику зайнятості в організації, яка включає аналіз ринку праці, систему найму та використання персоналу, встановлення режиму роботи і відпочинку;
- профорієнтацію і адаптацію персоналу;
- заходи з нарощування кадрового потенціалу;
- вдосконалення методів прогнозування і планування потреби в персоналі на основі вивчення нових вимог до працівників і робочих місць;
- розробку нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі систематичного аналізу і проектування робіт, виконуваних на різних посадах і робочих місцях;
- нові методи і форми відбору, ділової оцінки і атестації персоналу;

- розробку концепції розвитку персоналу, що включає нові форми і методи навчання, планування ділової кар'єри і професійно-службового просування, формування кадрового резерву з метою випереджаючого проведення цих заходів по відношенню до термінів появи потреби в них;
- вдосконалення механізму управління мотивацією персоналу;
- розробку нових систем і форм оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання працівників;
- заходи щодо поліпшення вирішення правових питань трудових відносин та господарської діяльності;
- розробку нових і використання існуючих заходів соціального розвитку організації;
- вдосконалення інформаційного забезпечення всієї кадрової роботи в рамках обраної стратегії;
- заходи щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом або її окремих підсистем і елементів.

У кожному конкретному випадку кадрова стратегія може містити не всі, а тільки окремі її елементи, при цьому набір цих складових буде різним залежно від цілей і стратегії підприємства. Основоположними рисами кадрової стратегії є [35]:

- довгостроковий характер (розроблення системи мотивації, структури управління персоналом вимагає багато часу);
- взаємозалежність із загальною стратегією компанії (коли загальну стратегію компанії потрібно модифікувати, а також торкнутися кадрової політики, переформувати структуру персоналу, чисельність працівників, підвищити їх кваліфікацію і вміння, методи і стиль керівництва). Про ефективність кадрової стратегії підприємства та її вплив на загальний стан можна говорити, якщо в організації є:
 - планування людських ресурсів (оцінка наявних в підприємства трудових ресурсів, визначення майбутньої потреби в кадрах і способів пошуку кандидатів на вільні посади, оцінка ефективності минулого набору);

- найм та адаптація персоналу (оцінка результативності процедур найму персоналу та заходів адаптації);
- система стимулювання персоналу (атестація, персоніфікація результатів, моніторинг рівня зарплати на ринку праці);
- ротація персоналу (система кадрового моніторингу, певний соціальнопсихологічний клімат, внутрішні комунікації, оцінка результативності методів планування кар'єри).

Розроблення кадрової стратегії здатне стати імпульсом формування загальної стратегії підприємства, що дозволяє передбачити і мінімізувати господарські ризики. Щоб стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, кожен етап формування кадрової стратегії повинен бути реалізований в повній мірі. Внаслідок дотримання цієї умови, включаючи принцип безперервності реалізації процесу формування кадрової стратегії, остання буде сприяти збільшенню можливостей компанії.

Цінність правильно розробленої кадрової стратегії [20]:

- ефективно фокусування енергії, ресурсів;
- інтеграція процесів;
- командна робота, націлена на результат;
- розвиток людей в рамках «правильного» руху компанії;
- задоволеність результатом, як відмінний елемент мотивації.

Кадрова стратегія повинна мати зв'язок з місією, баченням, корпоративними цінностями, культурою, стилем управління і іміджем організації. Однак, нова кадрова стратегія – це початок ряду змін, які необхідно виконати в кадровій діяльності, щоб відповідати обраному стратегічному напрямку.

Таблиця 1.1

Матриця кадрових стратегій [1; 36]

Рівень стійкості організації	Рівень зростання чисельності персоналу		
	високий	середній	низький
високий	«розвиток»		
середній		«стабільність»	
низький			«спад»

Що стосується зовнішнього середовища, то підприємство може розробляти та впроваджувати різні кадрові стратегії. У табл. 1.1 представлена матриця можливих кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу, що працює на ньому. Щодо характеристики варіантів кадрових стратегій, то вона представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу [10;18; 42]

Найменування	Можливі варіанти кадрових стратегій
«Розвиток» (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)	<ul style="list-style-type: none"> - залучення, відбір та оцінка персоналу; - розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; - підвищення рівня заробітної плати; - поліпшення умов і організації праці; - підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу; - розширення пакета соціальних послуг; - формування сприятливого морально-психологічного клімат; - постійне підвищення кваліфікації; - забезпечення можливостей службового і наукового зростання.
«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня кваліфікації працівників (відповідно до їх особистих можливостей і за виробничої необхідності); - проводиться на основі існуючих заходів; - рівень заробітної плати носить стабільний характер; - використання внутрішніх трудових ресурсів; - мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень; - планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією; - внутрішнє переміщення; - перенавчання працівників; - посилення соціальних гарантій; - організація виходу на пенсію.
«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низьке залучення персоналу)	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; - невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу; - організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні; - стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам; - перекваліфікація працівників.

Отже, кадрова політика та кадрова стратегія є фундаментом для місії та цілі підприємства, які в довгостроковій перспективі будуть використовуватись підрозділом управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство займається дистиляцією, ректифікацією та змішуванням спиртних напоїв, а також спеціалізується на оптовій торгівлі напоями, оптовій торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, роздрібній торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, наданням в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Для господарства характерною є лінійно-функціональна організаційна структура. В її основу покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі (додаток А, Б).

Головною метою діяльності є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції і на основі цього отримання прибутку шляхом виробництва продукції рослинництва і тваринництва, переробки та реалізації.

Підприємство має окремий баланс, поточний та інші рахунки в установах банку, є самостійним суб'єктом господарювання, має права та обов'язки юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю в межах своєї мети та завдань, робить висновки, підписує договори та несе відповідальність у межах своїх обов'язків.

Діє за принципом повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності, забезпечуючи соціальний розвиток та мотивацію працівників за рахунок накопичених коштів, беручи повну відповідальність за результати власної господарської діяльності та виконуючи зобов'язання перед постачальниками та споживачами в відповідно до чинного законодавства.

Основну відповідальність за доставку та оптову реалізацію несе комерційний директор, функціональні обов'язки якого визначені посадовою інструкцією комерційного директора, відповідає за ведення переговорів та укладання договорів поставки товарів, процес продажу клієнтам товарів та їх контроль. Начальник планово-фінансового відділу відповідає за організацію обліково-планового процесу діяльності підприємства та роботи відділу кадрів, а саме: контроль за використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереженням майна.

Крім того, у підприємстві діє відкрита система комунікацій, сутність якої полягає у тому, що її елементи між собою взаємодіють в процесі руху інформації, забезпечуючи нерозривність впливу на процес діяльності господарства (рис. 2.1).

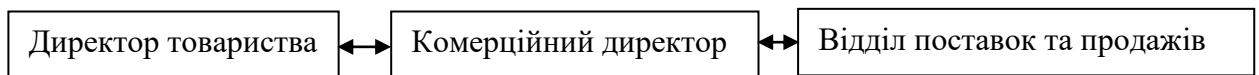


Рис. 2.1. Схема вертикальної комунікаційної мережі підприємства, 2020-2022 рр.

При цьому горизонтальна комунікація здійснюється всередині компанії, переважно через неформальне спілкування між співробітниками відділу. Якщо одному відділу потрібна будь-яка інформація від іншого відділу, запит і отримання такої інформації зазвичай надходить безпосередньо, що призводить до наступної схеми (рис. 2.2).

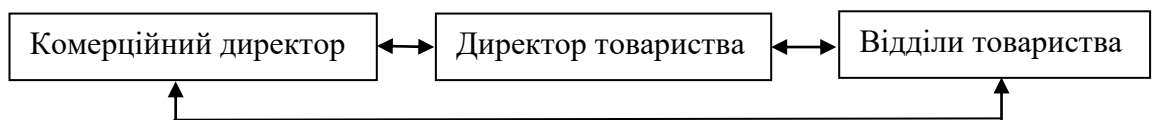


Рис. 2.2. Схема горизонтальної комунікаційної мережі підприємства, 2020-2022 рр.

В цілому система зв'язку на підприємстві є багатоканальною і дозволяє оперативно приймати різноманітні оперативні та стратегічні рішення.

Маленький контрольний пристрій дозволяє без перешкод, будь то вертикальний чи горизонтальний, формальний чи неформальний, швидко приймати рішення та отримувати найбільш повну та точну інформацію.

Одним із найважливіших елементів виробництва та реалізації продукції, функцій підприємства, головною з яких є управління підприємством, є його трудовий колектив. Це можна пояснити бурхливим розвитком виробничих систем підприємства та ринкових відносин. Без вибору цілей, визначення організаційних потреб і раціонального розподілу трудових ресурсів підприємства не можуть ефективно працювати.

Трудові ресурси та їх формування є засобом ефективного використання засобів виробництва, можливістю підвищення всебічного рівня розвитку підприємств, продуктивності праці та конкурентоспроможності. Від якості трудового ресурсу залежить, наскільки ефективно вони використовуються.

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2020–2022 рр., осіб

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	7	7	8	1	114,3
Чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості	6	6	6	0	100,0
Чисельність працівників в еквіваленті неповної зайнятості	1	1	2	1	зб. у 2 рази

За даними табл. 2.1, відносно 2020 року середньорічна кількість персоналу збільшилась на 1 особу (14,3 %), щодо зайнятих працівників у еквіваленті повної зайнятості, то чисельність залишилася незмінною – 6 осіб (100,0 %), а от категорія працівників в еквіваленті неповної зайнятості поповнилась ще 1 особою.

У діяльності кожного підприємства важливу роль відіграє вирішення проблеми забезпечення його діяльності необхідними і достатніми коштами,

що є запорукою ведення ефективної господарської діяльності та отримання високих кінцевих фінансових результатів. Джерелами формування капіталу підприємств можуть бути власні ресурси та залучені ресурси. Для більшості підприємств основною частиною і базою всього фінансового капіталу є власний капітал, але функціонування підприємств в ринковій економіці не обходиться без періодичних залучень кредитних коштів.

У виробничій діяльності підприємств фінансові ресурси є матеріальною та фінансовою основою формування та використання фінансового капіталу. Слід зазначити, що капітал – це частина фінансових ресурсів, яка використовується у виробництві і приносить користь після завершення господарського обороту. Тобто капітал – це фінансовий ресурс, трансформований у виробництво.

Проте те все ще існують деякі проблеми в управлінні активами підприємства, які не вирішені та потребують подальших досліджень і розробок. Однією з них є відсутність належним чином перевірених методів оптимізації обсягу та структури засобів та джерела їх фінансування, умови сучасних ринкових відносин.

Проаналізуємо детальніше динаміку активів об'єкта нашого дослідження у табл. 2.2.

Як свідчать дані табл. 2.2, у структурі активів підприємства переважають необоротні (85,5 %), хоча їх динаміка за досліджуваний період мала тенденцію до зменшення на 350 тис. грн (5,2 %). Оборотні активи у загальній структурі мають 14,5 %, а за 2020-2022 рр. вони зросли на 200,6 тис. грн (25,5 %).

Необоротні активи представлені основними засобами, які зменшилися на 352 тис. грн (5,4 %) та накопиченими капітальними інвестиціями, які зросли на 2 тис. грн (0,8 %).

Оборотні активи включають запаси (за досліджуваний період показник не змінився, і становив 24 тис. грн (100,0 %)), дебіторську заборгованість за

продукцію, товари, послуги – збільшилася на 300 тис. грн (49,8 %), гроші та їх еквіваленти – зменшилися на 101,9 тис. грн (60,7 %), витрати майбутніх періодів – зросли на 2,5 тис. грн (у 2,3 рази).

Таблиця 2.2

Динаміка активів підприємства, 2020–2022 рр., тис. грн

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Накопичені капітальні інвестиції	264	233	266	2	100,8
Основні засоби	6464	6294	6112	-352	94,6
Необоротні активи	6728	6527	6378	-350	94,8
Запаси	24	24	24	0	100,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	602	620	902	300	149,8
Гроші та їх еквіваленти	167,8	16,3	65,9	-101,9	39,3
Витрати майбутніх періодів	1,9	4,4	4,4	2,5	зб. у 2,3 рази
Оборотні активи	795,7	664,7	996,3	200,6	125,2

Забезпечити певну швидкість розвитку та підвищити ефективність виробництва можливо за умови посилення відтворення та кращого використання наявних основних фондів і виробничих потужностей підприємства. Ці процеси, з одного боку, сприяють постійному підтриманню належного рівня технологій на підприємстві, а з іншого – дозволяють збільшувати обсяги виробництва без збільшення інвестиційних ресурсів, з метою зниження собівартості продукції, через скорочення амортизаційних відрахувань і витрат на обслуговування виробництва та управління для підвищення рентабельності капіталу та прибутковості.

Стан і використання основних засобів є одним із найважливіших аспектів аналітичної роботи, оскільки вони є фізичним проявом технічного прогресу – основним чинником підвищення ефективності будь-якого виробництва. Більш повно і раціонально використовуються основні фонди і виробничі потужності підприємства, що сприяє поліпшенню різноманітних техніко-економічних показників підприємства: підвищенню продуктивності

праці, фондівддачі, збільшенню обсягу продукції, зниженню собівартості та ін. економія капіталовкладень.

Проаналізуємо детальніше динаміку наявності основних засобів які використовуються у комерційній діяльності підприємства у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка наявності основних засобів на підприємстві, 2020–2022 рр.,
тис. грн**

Показники	Роки			Відхилення: 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+;-)	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	11529	10736	13957	2428	121,1
Машини та обладнання	7065	10212	12050	4985	170,6
Транспортні засоби	974	2673	3181	2207	у 3,3 рази
Інструменти, прилади	652	775	963	311	147,7
Фондозабезпеченість	6,1	6,6	8,2	2,2	135,4
Фондоозброєність праці	75,9	102,0	118,6	42,7	156,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,48	0,59	0,45	-0,03	93,1
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	0,2	125,9
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	79,4
Одержано на 100 грн вартості основних фондів:					
– реалізованих товарів	102,7	232,5	217,7	115,0	у 2,1 рази
– прибутку (збитку)	2,9	6,0	5,5	2,6	191,5
Умовний строк окупності основних фондів, роки	17	9	10	-7	57,4

Аналізуючи дані табл. 2.3 спостерігається динаміка збільшення основних засобів товариства загалом на 9931,0 тис. грн, або на 49,1 % в тому числі: транспортних засобів у 3,3 рази, машин та обладнання на 70,6 %, інструментів і приладів на 47,7 % та будинків і споруд на 21,1 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2022 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання 40,0 % та транспортні засоби – 10,5 %. У 2022 р. порівняно з 2020 р. підвищилися такі показники як фондозабезпеченість та фондоозброєність праці на 35,4 % та 56,3 % відповідно, що свідчить про підвищення якості матеріально-технічної бази.

Для оцінки ефективності здійснення комерційної діяльності необхідно

дослідити фінансові результати (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, 2020–2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення: 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, тис. грн	27927	58962	100124	72197	у 3,6 рази
Собівартість реалізації товарів, тис. грн	24464	40467	59656	35192	у 2,5 рази
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	3463	18495	40468	37005	у 11,7 рази
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	502	4369	19399	18897	у 38,6 рази
Коефіцієнт автономії	0,30	0,51	0,91	0,61	зб. у 3,1 рази
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,2	1,8	9,8	8,6	зб. у 8,1 рази
Рівень рентабельності, %	16,7	57,7	60,7	44,0	х
Норма прибутку, %	11,8	41,1	38,5	26,7	х

Як свідчать дані табл. 2.4, в результаті здійснення комерційної діяльності у 2022 р. отримало 100124 тис. грн чистого доходу від реалізації, що за існуючого рівня витрат дозволило товариству отримати 40468 тис. грн валового прибутку. Порівняно з 2020 р. розмір виручки від реалізації у товаристві зріс на 72197 тис. грн (у 3,6 рази). Розмір чистого прибутку у 2022 р. складав 19399 тис. грн, що на 18897 тис. грн. (у 38,6 рази) більше рівня 2020 р. Зростання рівня прибутку вказує на позитивні зміни у системі господарювання товариства.

Собівартість реалізованих товарів підвищилась на 35192 тис. грн (у 2,5 рази), що є допустимою динамікою при збільшенні інших досліджуваних показників. Наявність певної суми прибутку та норма рентабельності свідчать про наявний потенціал розвитку товариства у перспективі, а також ефективність його діяльності.

Коефіцієнт автономії збільшився на 0,61 або у 3,1 рази, а загальний коефіцієнт ліквідності на 8,6 або у 8,1 рази. Рівень рентабельності збільшився на 44,0 в.п., а норма прибутку на 26,7 %.

Таблиця 2.5

Ділова активність комерційної діяльності підприємства, 2020–2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення: 2022 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт загальної оборотності активів	1,6	1,5	1,7	0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості по товарних операціях, дні	60,5	28,8	20,3	-40,2
Строк обороту дебіторської заборгованості по товарних операціях, дні	26,0	22,7	18,0	-8,0
Коефіцієнт оборотності загальної суми кредиторської заборгованості	2,4	2,6	2,7	0,1
Строк обороту загальної суми кредиторської заборгованості, дні	49,3	41,5	47,2	-2,1
Строк обороту кредиторської заборгованості по товарних операціях, дні	49,3	40,4	43,2	-6,1
Тривалість операційного циклу, дні	112,8	109,7	112,4	-0,4
Тривалість фінансового циклу, дні	298,7	300,6	297,9	-0,8

За результатами таблиці 2.5 у звітному 2022 році відбулося незначне прискорення оборотності коштів по відношенню до 2020 року, що викликано покращенням ринкової кон'юнктури та підвищення ефективності управління активами. Тривалість обороту дебіторської заборгованості у 2022 році зменшилось проти 2020 року на 8 днів, це може бути пов'язано з тим, що підприємство в умовах покращення кон'юнктури ринку могло реалізувати більше продукції. Прискорення оборотності активів і дебіторської заборгованості призвело до зменшення операційного і фінансового циклів, що веде до зменшення потреби в оборотному капіталі.

Процес комерційної діяльності підприємства здійснюється за належної взаємодії визначальних його чинників: персоналу, засобів та предметів праці. Використовуючи наявні ресурси, персонал, що забезпечує вимоги споживачів, це означає, що з одного боку має місце затрати живої та уречевленої праці, а з другого – результати комерційної діяльності.

Отже, організація діяльності та проведений аналіз фінансових результатів діяльності, обґрунтований діловою активністю, свідчить про те, що підприємство є прибутковим і має достатньо матеріальних та фінансових ресурсів для свого розвитку, працює з матеріально-технічної бази щодо забезпечення замовників необхідними товарами та послугами.

2.2. Діагностика існуючої кадрової стратегії підприємства

Економіка регулярно піддається плануванню, але воно обмежується поточними та операційними стратегіями. Ця відсутність перспективного планування є недоліком. Щоб підприємство було ефективним, воно повинно мати довгострокові плани, які встановлюють довгострокові цілі підприємства. Поточний і оперативний плани повинні слугувати сходинками до досягнення поставленої мети. Визначення продуктів, які можуть задовольнити потреби ринку, є найскладнішим аспектом процесу планування. Крім того, важливо визначити цільову аудиторію виробленої продукції, обсяг продукції та ціну, за якою її можна продати, щоб забезпечити оптимальні умови для прибуткового ведення господарства та соціально-економічного розвитку колективу. Для цього оцінюється виробничий потенціал підприємства.

Кожен бізнес, незалежно від його функції, працює як відкрита система, яка постійно взаємодіє із зовнішнім оточенням, впливаючи на саме його існування. Зміни, що відбуваються в цьому середовищі, за своєю суттю є непередбачуваними та можуть призвести до несподіваних і тяжких наслідків для будь-якого підприємства. Компоненти зовнішнього середовища можуть як відкривати нові можливості, так і створювати серйозні загрози для підприємства.

Об'єкт дослідження існує в динамічному зовнішньому середовищі, яке складається як з внутрішніх, так і зовні суб'єктів, які впливають на діяльність господарства на цільових ринках. Ефективність залежить від ряду факторів, і невизнання впливу кожного фактора на систему управління призведе до неминучого провалу. Тому вкрай важливо підтримувати обізнаність про якомога більше факторів зовнішнього середовища, але віддавати пріоритет найбільш значущим. Доцільно також класифікувати зовнішні фактори на дві групи: фактори макросередовища, які безпосередньо

впливають на виробничий процес в економіці, і фактори мікросередовища, які опосередковано впливають на виробничі процеси.

Висока ціна		Конкурент 1	Підприємство
Середня ціна		Конкурент 2	
Низька ціна			
	Низька якість продукції	Середня якість продукції	Висока якість продукції

Рис. 2.3. Карта стратегічних груп конкурентів, 2020–2022 рр.

У табл. 2.6 представлений детальний аналіз конкурентів об'єкта нашого дослідження з точки зору якості наданих послуг. З проведеного аналізу і представленої таблиці можна зробити висновок, що досліджуване підприємство займає лідируючу конкурентну позицію на ринку. Одним з безперечних переваг компанії є наявність відомого бренду, успішного іміджу та стилю, а так само наявність широкого асортименту товарів і послуг, у тому числі і сервісного обслуговування. Так само конкурентну позицію займає «конкурент 1» та «конкурент 2».

Конкурентна позиція підприємства так само висока, і це говорить про наявність суперництва між наявними торгівельними мережами на ринку, у формі агресивної конкуренції. На підставі проведеного аналізу суперництва між наявними конкурентами, можна зробити висновок, що на українському ринку є конкуренти, здатні активно протиставляти свої товари і послуги діяльності, це говорить про необхідність постійного маркетингового аналізу конкурентів та моніторингу наданих товарів та послуг.

Для подальшого розвитку та успішної діяльності підприємства необхідно вирішувати виявлені проблеми, що формують слабкі сторони організації, шляхом активізації сильних сторін і потенційних можливостей.

Керівництву підприємства доцільно впровадити систему відповідної підготовки та навчання працюючого персоналу. У рамках програми

підготовки персоналу, що має бути передбачене навчанням в корпоративному центрі фірми і оплачуване стажуванням. Це дозволить не тільки підтримувати респектабельний імідж мережі, а й забезпечувати приплив кваліфікованих співробітників, прекрасно орієнтуються у своїй професійній діяльності.

Таблиця 2.6

Аналіз підприємства та основних конкурентів, 2020–2022 рр.

Критерій	Підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2
Комплексний підхід			
Сервісні послуги, післяпродажне обслуговування	+	+	+
Продаж	+	+	+
Рівень сервісу			
Якість товарів і послуг	+	+	+
Індивідуальний підхід до клієнта	+	+	+
Висока кваліфікація і рівень освіти персоналу	+	+	+
Досвід і кваліфікація персоналу	+/-	+/-	+/-
Імідж, бренд і репутація			
Бездоганна репутація	+	+/-	+
Виконання ділових зобов'язань на рівні стандартів	+	+	+
Прозорість, відкритість у взаєминах з клієнтами	+	+	+
Технології і методи роботи			
Використання випробувальних технологій	+	+	+/-
Застосування унікальних методик	+/-	+/-	+/-
Використання маркетингових підходів в управлінні	+	+	+/-
Помірні ціни	+	+	+

У конкурента 2 та конкурента 3, хоч і нижчі показники конкурентоспроможності, однак відрив балу відносно досліджуваного підприємства є незначний, тому доцільно вважати всіх виробничо-господарської діяльності вагомими конкурентами.

Вищепроведена оцінку дослідження, дає змогу сформулювати сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства та з'ясувати можливості та загрози. SWOT-аналіз наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз об'єкта дослідження, 2020-2022 рр.

Внутрішнє середовище	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
	<ul style="list-style-type: none"> - встановлені стабільні та взаємовигідні стосунки із сировинними базами; - встановлені стабільні зв'язки з основними споживачами; - перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації; - нестача висококваліфікованих спеціалістів в галузі маркетингу; - недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку.
Зовнішнє середовище	Можливості:	Загрози:
	<ul style="list-style-type: none"> - можливість розширення збутової мережі; - можливість збільшення обсягів продажу; - вихід на нові регіональні ринки; - пошук нових ринкових ніш (споживачів). 	<ul style="list-style-type: none"> - економічна нестабільність в Україні; - ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм; - зміна каналів збуту.

Подальше дослідження ефективності системи управління конкурентоспроможністю доцільно здійснити використовуючи метод теорії ефективної конкуренції.

Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, відносяться до комплексних методів оцінки. Основним інструментом аналізу конкурентоспроможності є порівняння показників стану підприємства з показниками конкурентоспроможних підприємств і середньогалузевими показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними є підприємства з найкращою організацією роботи в усіх секторах і сферах послуг. Підхід базується на оцінці чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності, а потім обчисленні

загального показника.

Персонал підприємства є основним об'єктом управління, що в першу чергу пов'язано з процесами, яві відбуваються в суспільстві щодо захисту інтересів працівників, а також зростанням ролі людського фактора в процесі виробництва.

Управління персоналом має важливе значення для всіх організацій – великих і малих, комерційних і некомерційних, промислових і діючих у сфері послуг. При цьому управління персоналом досить складний процес, який неможливий без відповідного знання про методи, принципи, стилі управління персоналом і без вироблення відповідної концепції управління.

Керівники підприємств зобов'язані розробляти або коригувати стратегію та політику розвитку підприємства за допомогою економічних і управлінських інструментів. Одним із таких інструментів є діагностика системи управління персоналом. Метою діагностики системи управління персоналом є пошук способів підвищення її ефективності, альтернативне прогнозування подальшого розвитку системи управління персоналом, оцінювання зрілості і забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом.

За систему управління кадрами підприємства відповідає Департамент по роботі з персоналом. Основні його функції:

- забезпечення конкурентних переваг компанії за рахунок створення ефективної кадрової політики, що дозволяє формувати команду висококваліфікованих фахівців;
- розроблення і впровадження кадрової політики підприємства;
- підбір, адаптація, розстановка і закріплення персоналу;
- підвищення професійного рівня співробітників;
- мотивація персоналу;
- забезпечення ефективного використання персоналу;

- постановка і контроль системи обліку руху персоналу;
- забезпечення здорових і безпечних умов праці;
- забезпечення дотримання норм трудового законодавства.

Розглянемо детальніше процес найму персоналу. Отже, коли визначається потреба в працівнику, Департамент по роботі з персоналом приступає до пошуку кандидатів – призначається відповідальна за вакансію особа (рекрутер). Пошук кандидатів здійснюється трьома шляхами:

- 1) публікація відповідних оголошень (вакансій) на трудових сайтах в мережі Інтернет;
- 2) дзвінки з пропозицією посади за тим, хто розміщений на сайтах пошуку роботи і підходить під опис вакансії;
- 3) особисті рекомендації від співробітників підприємства.

Таблиця 2.8

Розрахунок показників конкурентоспроможності об'єкта дослідження та його основних конкурентів, 2020-2022 рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства	6,9	10,5	9,1
2. Фінансовий стан підприємства	5,0	10,8	13,3
3. Ефективність організації збуту та просування товарів	5,1	13,3	10,1
4. Конкурентоспроможність товару	9,0	12,7	12,7
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	6,62	11,94	11,72

Виходячи з даних табл. 2.8, видно, що рівень конкурентоспроможності підприємства знаходиться на дуже низькому рівні у порівнянні з конкурентами. Це пов'язано з жорсткою прив'язкою до потреб основного споживача і внутрішньою політикою підприємства.

Оскільки конкурентоспроможність виражає результат взаємодії всіх внутрішніх елементів системи і зовнішніх відносин між підприємствами, тому для кардинального покращення результатів діяльності слід виходити за рамки бізнесу, використовуючи принципово нові управлінські рішення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Грамотна кадрова стратегія підприємства є основою позитивних змін ефективності праці на підприємстві, підвищення задоволеності та професійного розвитку його співробітників. Для того щоб працівник працював ефективно, необхідно створити якісну систему, елементи якої – підбір, адаптація, навчання, контроль, оцінка, мотивація.

Таблиця 3.1

Характеристика цінностей підприємства для різних груп персоналу, 2023-2026 рр.

№	Цінність	Топ-менеджмент	Торгівельно-оперативний персонал
1	Системність	Управлінці постійно досліджують ринок на якому функціонує компанія, роблять прогнози щодо майбутніх прибутків та результатів діяльності компанії. Перш ніж прийняти важливе рішення аналізують минулий досвід.	Результати роботи продавців детально не аналізуються, робиться лише загальний висновок про ефективність та продуктивність їх праці.
2	Ефективність	Топ-менеджмент постійно працюють над максимізацією прибутку підприємства. Вони зацікавлені в покращенні показників та результатів діяльності компанії.	Продавці не зацікавлені у збільшенні прибутку компанії, в компанії немає показників КРІ для продавців. Є лише система, за якою частина зарплати залежить від виручки.
3	Клієнтоорієнтованість	Керівники прагнуть до того, щоб кожен клієнт (покупець) був задоволений обслуговуванням в магазині і хотів повернутися знову.	Продавці в магазинах зазвичай не орієнтовані, щоб якісно надати послуги і на форумах часто можна прочитати нарікання на обслуговування в магазинах мережі.
4	Співпраця	Управлінці компанії намагаються створювати такі умови роботи між департаментами, які б створювали ефективну систему, засновану на повазі та спільному прийнятті рішень.	Продавці не завжди задоволені співпрацею зі своїми керівниками, оскільки вони створюють несприятливі умови для роботи з персоналом.
5	Інноваційність	Керівництво впроваджує нові сервіси, які допоможуть у залученні клієнтів.	Для навчання працівників не проводяться навчання або тренінги з інноваційних методик обслуговування покупців.

Всі елементи системи повинні бути тісно взаємопов'язані між собою, зміни в одній з функцій повинні моментально викликати трансформації в інших елементах системи. Негативним варіантом стратегії можуть бути випадки, коли персонал і компанія не визнають цілі і цінності один одного; у них присутні ситуативні інтереси; розвиток компанії і персоналу відбувається незалежно. Тому, важливо, щоб кадрова стратегія мала таке ж направлення як і загальна стратегія компанії.

З таблиці 3.1 можна зробити висновок про те, що цінності компанії в основному актуальні для топ-менеджменту, торгівельно-оперативний персонал поки що не розділяє цінності підприємства. Враховуючи вищенаведене, при розробленні кадрової стратегії доцільно врахувати цінності компанії. Будь-яка компанія, яка орієнтована на успішне існування і розвиток, планує свою діяльність не тільки на найближчий період часу, але і на перспективу. Дуже важливу роль в цьому відіграє обрана кадрова стратегія.

Загальна стратегія розвитку підприємства і динаміка економічних показників його діяльності відображають орієнтованість компанії на розширення мережі, підвищення свої показників, вдосконалення процесу продажів, а саме етапу спілкування між продавцем і клієнтом. Саме тому кадрова стратегія підприємства має бути також направлена на вдосконалення системи навчання продавців та на покращення системи мотивації, оскільки це допоможе підвищити продуктивність праці торгівельно-оперативного персоналу, а відповідно і збільшити прибуток.

Моніторинг трудових ресурсів та існуючої системи стимулювання персоналу підтвердив плинність кадрів у середовищі продавців-консультантів. Нова кадрова стратегія підприємства повинна бути розбита на наступні частини:

- 1) планування чисельності персоналу компанії;
- 2) підбір, відбір і найм персоналу;
- 3) адаптація прийнятого на роботу персоналу;

- 4) професійного навчання та розвитку персоналу;
- 5) мотивація і контроль діяльності персоналу.



Рис. 3.1. Схема пропонованої кадрової стратегії

Кожен з перерахованих блоків повинен підтримуватися певними практичними діями, що, в свою чергу, вимагає формування операційних підсистем по кожному блоку. Крім того, як показано на рис. 3.1, запропонована кадрова стратегія повинна мати інформаційне, фінансове, нормативно-правове та методологічне підкріплення (обґрунтування).

Серед перерахованих складових найбільш проблемними на підприємстві є система мотивації та навчання персоналу, саме для цих складових необхідно розробити нові заходи. Запропоновані заходи, які стосуватимуться навчання персоналу як правильно спілкуватися з клієнтами і мотивації працівників, мають збільшити продуктивність праці, а відповідно і дохід від реалізації товарів.

Оскільки на підприємстві заробітна плата знаходиться на достатньому рівні, тому в системі мотивації необхідно вдосконалити саме нематеріальну

складову. А саме ввести такі змін:

- регулярно організовувати спортивні змагання або вікторини для підтримки сприятливого клімату в колективі, для збільшення рівня спілкування персоналу;
- корпоративна англійська (а саме, розмовний клуб), яка дозволить безкоштовно працівникам вивчати і вдосконалювати свої навички;
- створювати кадрові резерви по керівникам середньої ланки та вищої ланки (наприклад, за результатами атестації);
- ввести систему спонтанної винагороди (в разі розробки ефективної промоакції, підвищення кваліфікації);
- введення можливості участі співробітників в інших сферах розвитку підприємства, не пов'язаних з основними обов'язками.

Корпоративні спортивні заходи – кращий спосіб поєднати роботу і здоров'я, а також налаштуватися на виконання складних завдань. Спорт дає кожному важливі якості – дисципліну, завзятість, силу волі і націленість на результат. Заняття спортом згуртовують колектив, роблять його єдиною командою, сприяють розвитку професійних знань і умінь, підвищують продуктивність праці. Заняття спортом і участь в спортивних заходах сприятливо позначаються на соціально-психологічному кліматі в колективі.

Робота в команді на спортивному майданчику покращує взаєморозуміння всередині колективу, за умови, що всі члени команди доброзичливо і позитивно налаштовані по відношенню один до одного. Питання ділового характеру в робочий час вирішуються набагато швидше. Причому взаємини поліпшуються не тільки між представниками однієї ланки – горизонтально (фахівцями одного або різних підрозділів), але і вертикально – між начальниками і підлеглими. У результаті організація роботи в офісі чи магазині відбуватиметься більш якісно, і поставлені цілі досягаються швидше.

Корпоративна англійська мова важливий інструмент у розвитку персоналу будь-якої компанії. Неможливо на сьогоднішній день залишатися з

низьким рівнем англійської мови і вести бізнес з іноземними партнерами. Співробітникам зі знанням англійської набагато простіше презентувати свою фірму на міжнародних конференціях і різних заходах в сфері бізнесу.

Створення кадрового резерву забезпечить послідовність в управлінні, підвищить рівень готовності співробітників до змін в організації, їх мотивацію і лояльність, що призведе до зниження рівня плинності кадрів і загальної кадрової стабілізації. Наявність кадрового резерву дозволяє значно заощадити фінансові та часові ресурси при підборі, навчанні та адаптації ключових співробітників, що також важливо. В такий резерв можуть зарахувати тільки тих співробітників, які пройшли успішно атестацію, які показали хороші результати продажів, продемонстрували свої навички і знання на практиці, а так само показали наявність творчого бачення і креативного мислення.

Після визначення шляху і принципів формування кадрового резерву необхідно розробити перелік посад і критерії відбору співробітників для резерву. Підприємство може саме визначити, за якими критеріями здійснювати відбір. Критерії можуть бути єдиними для всіх включених до кадрового резерву посад, а можуть доповнюватися залежно від посади. Система спонтанної винагороди є досить ефективним рішенням в системі мотивації персоналу. Така винагорода буде насамперед емоційно впливати на працівника. Презенти співробітникам за певні заслуги або на честь свят значно підвищують довіру до керівництва, престиж компанії. Стимулювання торгівлі шляхом заохочення торгового персоналу – необхідна частина ведення бізнесу і один з двигунів, які змушують працювати. Вибір правильного стимулювання торгового персоналу прямо пропорційний до його успіху і його показників, а відповідно чим кращі показники персоналу, тим більший прибуток підприємства.

Сучасний ринок характеризується високою конкуренцією і мінливими умовами зовнішнього середовища. У зв'язку з цим велике значення має кваліфікація працівників відділу продажів, яку слід постійно підвищувати,

навчаючи їх мистецтву продажів. Тільки в цьому випадку їх робота з клієнтами принесе бажаний результат. Ретельно спланована і цілеспрямована програма навчання – запорука успішних продажів.

Спеціальне навчання персоналу дозволяє досягати запланованої мети в найкоротші терміни, адже підвищення кваліфікації працівників, придбання ними умінь, знань і навичок веде до підвищення продуктивності праці. Навчання повинно бути направлено на поетапний розвиток професійних знань, іншими словами, зростання професійної майстерності.

Позитивними рисами підвищення кваліфікації є ті факти, що слухачі на момент навчання володіють необхідними вміннями, і з курсу навчального матеріалу беруть тільки те, що їм бракує для успішної та ефективної роботи. Досягнення довгострокових і короткострокових цілей, необхідність підвищення конкурентоспроможності та проведення організаційних змін вимагає більш високого рівня професійної підготовки персоналу та добре спланованої, чітко організованої роботи з навчання персоналу.

Недолік у працівника знань і навичок, необхідних для успішного виконання покладених на нього завдань, не тільки призводить до неефективної роботи, але і знижує його задоволеність роботою. Чим гірше працівник професійно підготовлений до виконання своїх робочих функцій, тим вище у нього рівень енергетичних витрат і стресів, пов'язаних з роботою. Керівництво об'єкта дослідження має більше виділяти коштів на навчання персоналу, адже інвестиції в персонал – це збільшення доходу компанії, підвищення якості роботи співробітників, згуртування колективу, створення єдиної злагодженої групи.

У сукупності ці складові є важелем до випередження всіх конкурентів. Варто відзначити, що в основному співробітники проходять навчання, яке спрямоване саме на техніку продажів, а необхідно також звернути увагу на спілкування з клієнтами. Для якісного продавця-консультанта необхідно зуміти правильно відреагувати на невдоволення і сумніви покупця, вчасно проконсультувати його з приводу експлуатації того чи іншого товару,

розповісти про наданої гарантії, вирішити будьяку конфліктну ситуацію, а так само при необхідності вміти правильно послатися на законодавчі акти. І все це потрібно вміти робити так, щоб покупець зробив покупку і повернувся ще не один раз.

Декілька разів на рік працівників слід відправляти на навчання, або ж запрошувати фахівців даної області і влаштувати масові заняття продавців-консультантів, для підвищення зацікавленості працівників у досягненні успіху. Варто провести курс навчання продавців-консультантів на тему «Техніка спілкування з клієнтами», який включатиме такі положення:

- підвищення рівня вміння налагоджувати контакт з покупцем;
- можливість створювати і підтримувати емоційно комфортну атмосферу в процесі обслуговування;
- покращення навичок переконання покупця, який сумнівається;
- підвищення якості взаємодії з покупцем, який потребує консультації продавця;
- вдосконалення вміння керувати бесідою з покупцем;
- покращення навичок виявляти потреби покупця;
- розвиток вміння аргументувати і пред'являти товар та ін.

Ефективне навчання персоналу, крім зростання прибутку, має ряд інших не менш важливих позитивних наслідків для підприємства:

- розкриття потенціалу працівників, згуртування та поліпшення соціальнопсихологічного клімату колективу;
- зростання мотивації;
- зміцнення відданості співробітників організації;
- забезпечення наступності в управлінні;
- залучення нових співробітників;
- формування бажаних зразків поведінки і відповідної організаційної культури, що сприяє успішному досягненню організаційних цілей.

Високий рівень знань торгового персоналу – одна з важливих конкурентних переваг. Найбільш трудомісткою і в той же час найефективнішою інвестицією в розвиток компанії є правильно організоване

навчання і розвиток співробітників.

Адже, як відомо, головний ресурс розвитку бізнесу – це персонал. Кваліфіковані співробітники не тільки забезпечують стабільність і ефективність роботи, але і багато разів підвищують вартість самої компанії. Навчання персоналу є найважливішим інструментом за допомогою якого керівництво отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів і впливати на формування організаційної культури.

Навчання персоналу впливає на результати діяльності всього підприємства. Запропонована кадрова стратегія включає заходи щодо поліпшення процесу стимулювання та навчання персоналу, які в результаті мають на увазі скорочення рівня плинності кадрів і на підприємстві сформується постійний згуртований колектив, який має хорошу психологічну атмосферу. Розроблена кадрова стратегія має сприяти:

1) посиленню можливостей підприємства протистояти конкурентам на ринку праці, максимально ефективно використовувати свої сильні і слабкі сторони в зовнішньому оточенні;

2) збільшенню конкурентних переваг підприємства за допомогою створення умов для ефективного використання і розвитку трудового потенціалу, формування компетентного і кваліфікованого персоналу;

3) розкриттю здібностей працівників до інноваційного, творчого розвитку, для досягнення не тільки цілей підприємства, але і особистих цілей працівників.

Отже, повністю ефективною кадрова стратегія може бути лише при реалізації всіх перерахованих її складових, а також при довгостроковому плануванні заходів по кожному з напрямків кадрової стратегії. Розроблені заходи є ефективними з економічної точки зору. Вони сприяють удосконаленню системи управління персоналом, що підтверджується отриманими даними і представленими розрахунками. Впровадження даної кадрової стратегії дозволить не лише знизити рівень плинності кадрів на підприємстві, а й покращити фінансові та економічні показники підприємства.

ВИСНОВКИ

На підставі проведених досліджень кадрової стратегії підприємства можна зробити такі висновки:

1. Кадрова стратегія – це визначений керівництвом компанії пріоритетний напрямок дій, що враховує її стратегічні завдання і ресурсні можливості, які необхідні для досягнення довгострокових цілей щодо формування високопрофесійного, згуртованого і відповідального колективу. Процес розроблення та реалізації кадрової стратегії є безперервним. Це знаходить відображення в тісному взаємозв'язку з вирішенням стратегічних завдань компанії як на короткостроковий і середньостроковий періоди, так і на тривалу перспективу.

2. Запорукою успішного функціонування в ринкових умовах є конкурентоспроможність, яка визначає здатність ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості. У підвищенні конкурентоспроможності важливе значення мають якість, собівартість і відпускна ціна продукції, а також соціальна політика, спрямована в першу чергу на підвищення зайнятості населення, фінансування соціальних програм і підвищення трудової та технічної дисципліни.

3. За іміджем партнерів, рівнем цін на продукцію та послуги, якістю продукції та іншими характеристиками об'єкт дослідження явно випереджає аналогічні показники конкурентів. Але найслабшими сторонами господарської діяльності є організація збуту та можливість використання нової техніки та впровадження новітніх технологій.

4. Побудова системи управління конкурентоспроможністю підприємства спрямована на підприємства з недостатнім економічним масштабом та обмеженими фінансовими ресурсами. У цілому такий вид структурної побудови можна розглядати не тільки як організаційну інтеграцію різних підсистем, а й як можливе структурування основних функцій, які виконує система управління маркетингом.

5. За систему управління кадрами підприємства відповідає

Департамент по роботі з персоналом. Аналіз кадрового потенціалу показав, що в системі управління персоналом є недоліки. Підприємству необхідно працювати над покращенням кадрової стратегії для того, щоб зменшити плінність кадрів, оскільки таким чином підприємство витрачає багато коштів і часу на підбір і навчання нового персоналу. На сьогодні система управління персоналом знаходиться на третьому рівні зрілості – керованість. Аналіз показав, що найбільш проблемними є система мотивації та навчання персоналу, саме їх необхідно вдосконалювати.

6. Загальна стратегія розвитку підприємства і динаміка економічних показників його діяльності відображають орієнтованість компанії на розширення мережі, підвищення свої показників, вдосконалення процесу продажів, а саме етапу спілкування між продавцем і клієнтом. Саме тому кадрова стратегія підприємства має бути також направлена на вдосконалення системи навчання працівників та на покращення системи мотивації, оскільки це допоможе підвищити продуктивність праці персоналу, а відповідно і збільшити прибуток. Велике значення має кваліфікація працівників відділу продажів, яку слід постійно підвищувати, навчаючи їх мистецтву продажів. Спеціальне навчання персоналу дозволяє досягати запланованої мети в найкоротші терміни, адже підвищення кваліфікації працівників, придбання ними умінь, знань і навичок веде до підвищення продуктивності праці.

7. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо виявити, обґрунтувати та класифікувати фактори та резерви, що визначають її рівень. За ступенем залежності від підприємства сукупність факторів можна поділити на зовнішні фактори та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів відносяться: інвестиційний стан галузі, регіону та країни; тенденція технологічного розвитку; рівень конкуренції; наявність ресурсів та інші внутрішні фактори, які розуміються як: впровадження нової техніки, передових технологій; ефективні економічні стимули для впровадження виробництва; підвищення якості; рівень працівників, діяльність персоналу та інші аспекти формують систему конкурентних відносин.

